

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Тема 8. Мотивация



Мотивация -

это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения некоторых целей



Мотивация

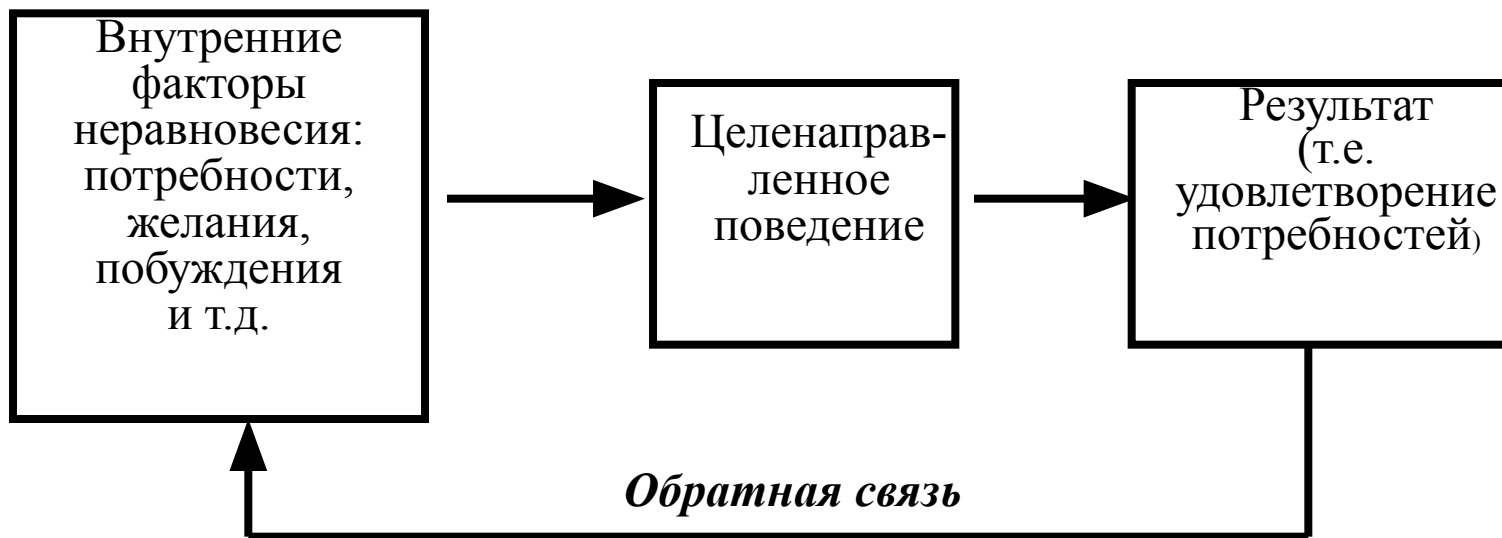
- Сила, побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели




Стихийные подходы к мотивации

- Метод «кнута и пряника»
- Тейлоровский подход к мотивации

Мотивационный процесс.





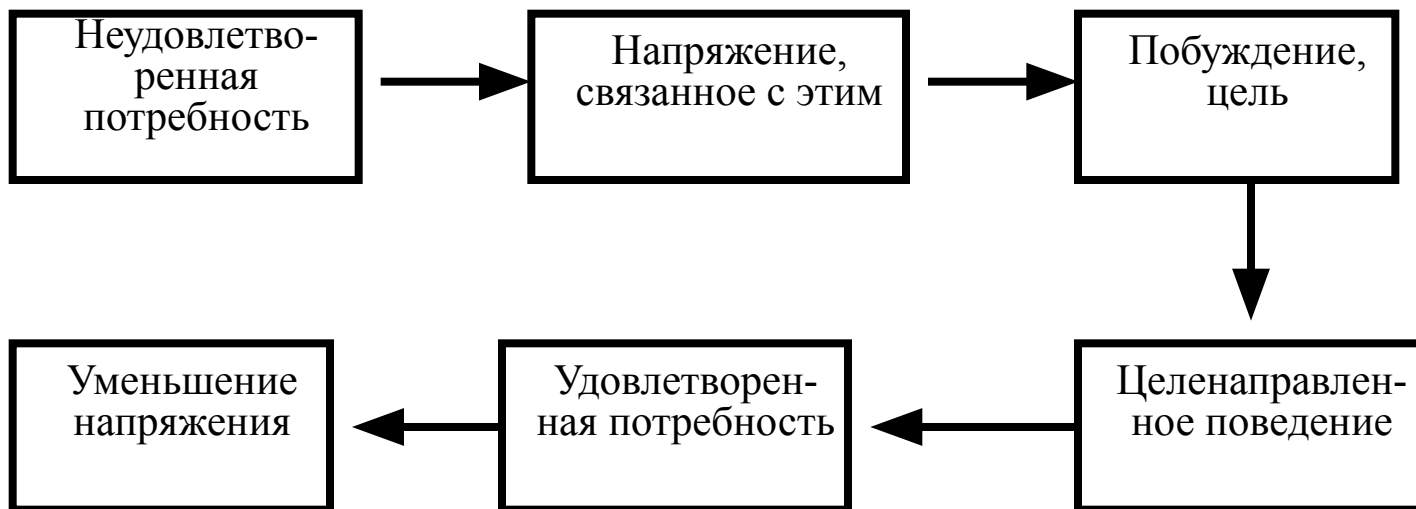
Говорят, что человек испытывает **потребность**, когда физиологически или психологически он ощущает недостаток чего-либо



Классификация потребностей

- Первичные потребности – физиологические
- Вторичные потребности - психологические

Простейшая модель мотивированного поведения.





Вознаграждение -

это все, что человек считает
ценным для себя



Вознаграждения

- *Внутреннее вознаграждение* дает сама работа
- *Внешнее вознаграждение* дается организацией за выполнение работы



Теории мотивации

- **Содержательные теории**
отражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей
- **Процессуальные теории**
концентрируются на причинах реакции и выбора поведения людей



Содержательные теории

- Иерархическая теория потребностей А. Маслоу (1943)
- Теория выживания, принадлежности и роста К. Алдерфера (1972)
- Теория трех потребностей Д. МакКлелланда (1960-е гг)
- Двухфакторная мотивационно-гигиеническая концепция мотивации Ф. Герцберга (1959)

Иерархия потребностей А.Маслоу.





А. Маслоу: выводы

- Потребности низших уровней требуют удовлетворения прежде всего
- Поведение человека определяет самая низшая из неудовлетворенных потребностей
- Сила потребностей понижается от физиологических к потребностям высших уровней
- Потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена

Иерархия потребностей по К. Алдерферу (ERG-теория)

Потребности в росте

1. Внутренняя потребность в самооценке.
2. Потребность в самореализации.

Потребности в принадлежности

1. Социальные потребности.
2. Потребность в социальной оценке.
3. Потребность в социальной безопасности

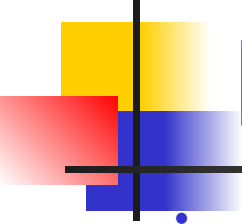
Жизненно необходимые потребности.

1. Физиологические потребности.
2. Потребность в материальной безопасности.



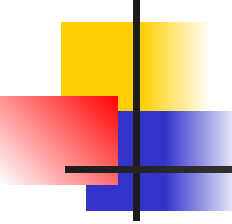
Компоненты ERG-теории

- Последовательность удовлетворения
- Разочарование (фрустрация)
- Обратная последовательность разочарования
- Устремление



Теория трех потребностей Д. МакКлелланда

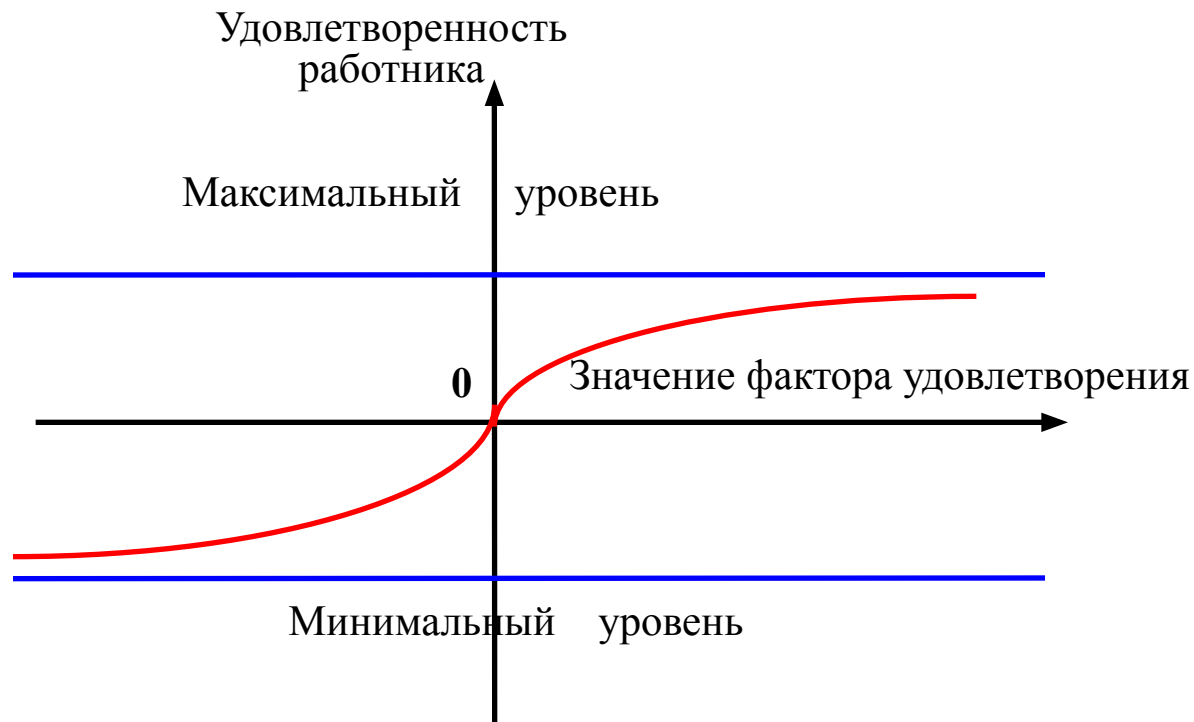
- Рассматривает только приобретенные потребности:
 1. Потребность в успехе
 2. Потребность в причастности
 3. Потребность во власти (личная власть и социализированная власть)
- Потребности не расположены иерархически
- Один из возможных выводов – создание сбалансированных команд



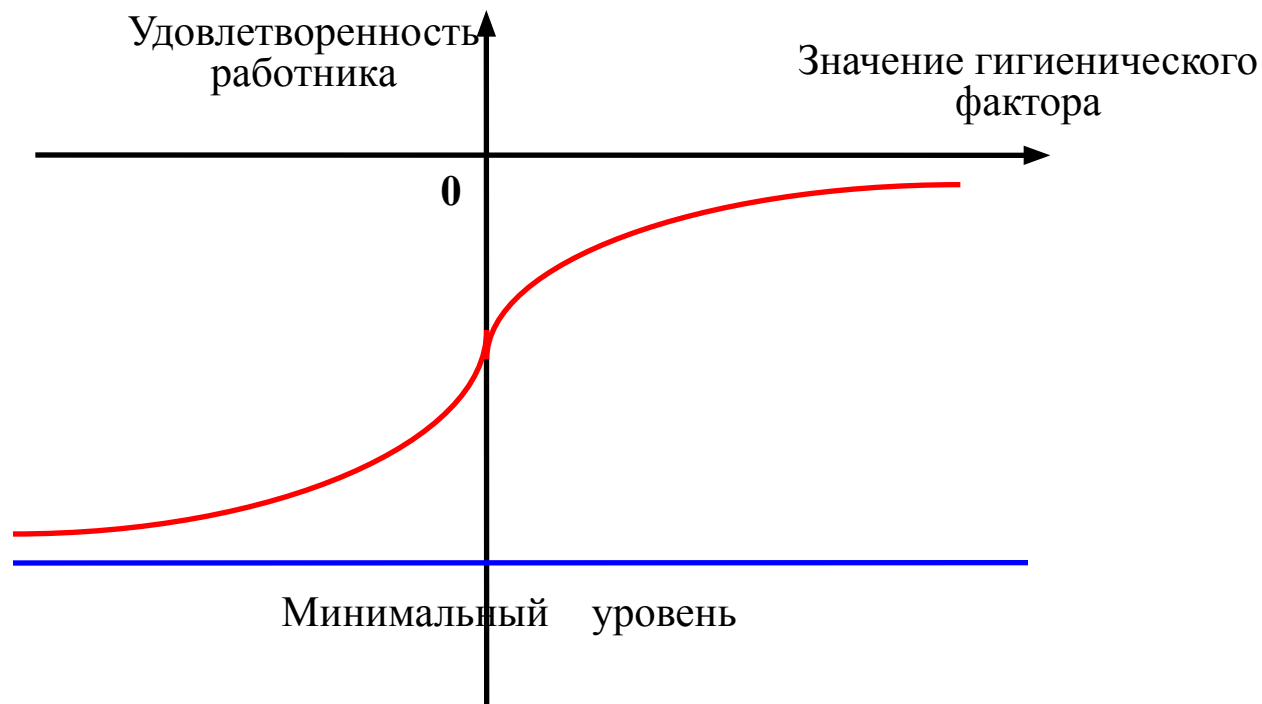
Двухфакторная мотивационно-гигиеническая концепция мотивации Ф. Герцберга

- Опрос рабочих относительно двух ситуаций:
 - Удовлетворенность работой
 - Неудовлетворенность работой

Первоначальная гипотеза о механизме формирования удовлетворенности работников



Механизм снижения неудовлетворенности работников под воздействием гигиенических факторов

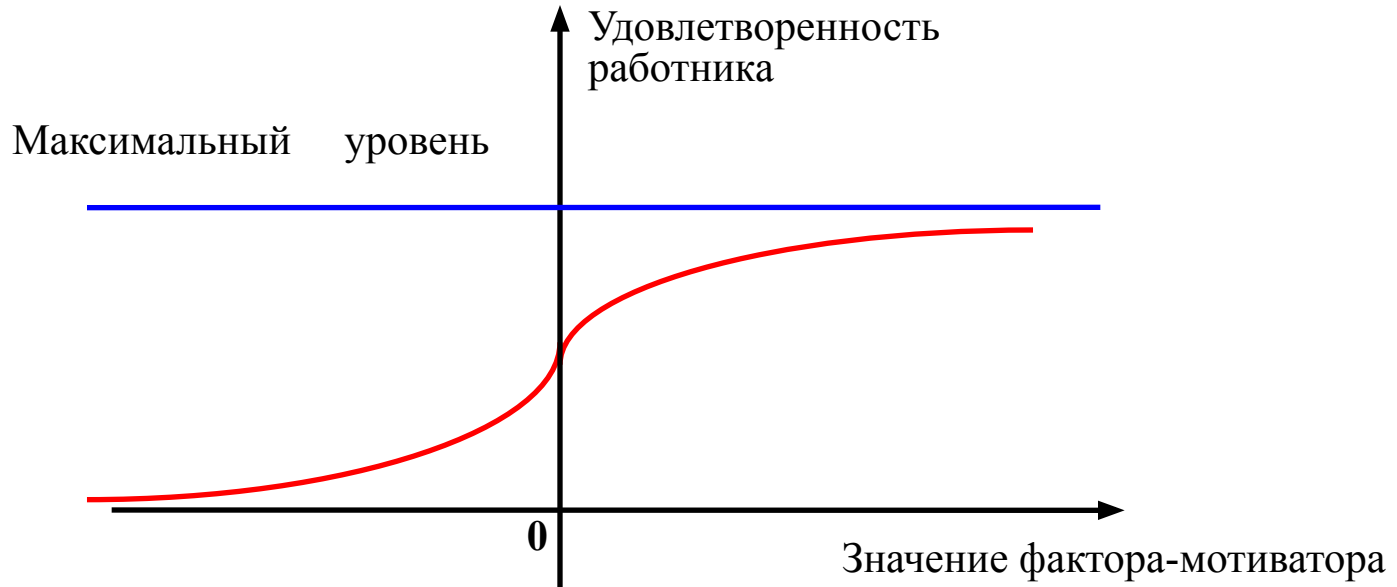




Гигиенические факторы

- Способ управления
- Политика компании
- Условия труда
- Отношения с сотрудниками, подчиненными, начальством
- Заработная плата
- Статус
- Безопасность

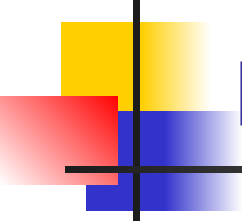
Механизм формирования удовлетворенности работников под воздействием факторов-мотиваторов





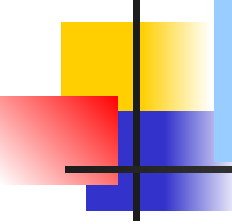
Факторы-мотиваторы

- Достижения
- Признание успеха
- Работа как таковая (интерес к работе)
- Ответственность
- Профессиональный рост



Процессуальные теории мотивации

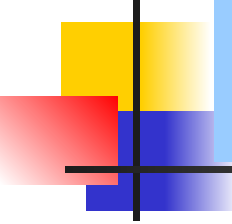
- Теория ожиданий В. Врума (1964)
- Теория справедливости С. Адамса (1963-65 гг.)



Теория ожиданий В.Врума

1. Затраты труда - результаты (P1)
2. Результат - вознаграждение (P2)
3. Привлекательность вознаграждения (P3)

$$\text{МОТИВАЦИЯ} = P1 * P2 * P3$$



Теория ожиданий В.Врума

Человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Теория справедливости С.Адамса

$\frac{\text{Вознаграждение А}}{\text{Вклад А}}$

<

$\frac{\text{Вознаграждение Б}}{\text{Вклад Б}}$

**Несправедливость
(Недоплата)**

$\frac{\text{Вознаграждение А}}{\text{Вклад А}}$

=

$\frac{\text{Вознаграждение Б}}{\text{Вклад Б}}$

Справедливость

$\frac{\text{Вознаграждение А}}{\text{Вклад А}}$

>

$\frac{\text{Вознаграждение Б}}{\text{Вклад Б}}$

**Несправедливость
(Переплата)**



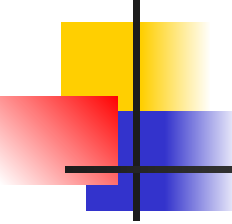
Теория справедливости: основные положения

- Желание людей получать справедливую оценку своим действиям
- Три категории работников:
 1. Ориентированные «на прочих»
 2. Ориентированные «на систему»
 3. Ориентированные «на себя»



Теория справедливости: основные положения

Человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия.



Модель Портера-Лоулера (теория справедливости в комплексе с теорией ожидания)

Основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения.

Результативный труд приводит к удовлетворению работника.

Теория Макгрегора (X – Y)

Согласно теории Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду

Характеристики работника X

- люди не любят трудиться и при любой возможности избегают работы
- люди избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили
- Больше всего люди хотят защищенности

Вывод: Что бы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания

Характеристики работника Y

- труд – процесс естественный
- при благоприятных условиях люди стремятся к ответственности
- если люди понимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль
- у людей развиты потребности высших уровней

Вывод: Нужно побуждать к работе, а не принуждать

Теория Макгрегора (X – Y)

Согласно теории Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду

Характеристики работника X

- люди не любят трудиться и при любой возможности избегают работы
- люди избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили
- Больше всего люди хотят защищенности

Вывод: Что бы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания

Характеристики работника Y

- труд – процесс естественный
- при благоприятных условиях люди стремятся к ответственности
- если люди понимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль
- у людей развиты потребности высших уровней

Вывод: Нужно побуждать к работе, а не принуждать



Теория У.Оучи (Теория Z)

Согласно теории Z, человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т.е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.



Концепция кружков качества

- активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности в условиях работы в группе людей
- добровольность вхождения в кружок
- соревновательный характер групп
- наличие системы поощрений
- политика взаимного обучения
- принцип бездефектного труда



Основные функции системы мотивации

- Планирование мотивации
- Осуществление мотивации
- Управление мотивационными процессами



Планирование мотивации

- выявление актуальных потребностей
- установление иерархии потребностей
- анализ изменения потребностей
- анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами
- планирование стратегии и целей мотивации
- выбор конкретного способа мотивации



Осуществление мотивации

- создание условий, отвечающих потребностям
- обеспечение вознаграждением за требуемые результаты
- создание у работника уверенности в достижении поставленных целей
- создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения



Управление мотивационными процессами

- контроль мотивации
- сравнение результатов
- корректировка мотивационных стимулов
- создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения